

## Література

1. Румянцева З. П. Общее управление организацией: принципы и процессы. — М., 2005. — 288 с.

2. Файоль А. Управление — это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. — М.: Республика, 1992. — 352 с.

Стаття надійшла до редакції 21.05.2010 р.

УДК 331.108

**Т. В. Вонберг**, канд. екон. наук, ст. викладач,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

### МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*АНОТАЦІЯ.* Обґрунтовано необхідність оцінювання ефективності роботи служби управління персоналом. Визначено основні елементи процесу оцінювання ефективності діяльності служби. Запропоновано комплексну систему оцінювання ефективності діяльності служби управління персоналом, що дозволяє відобразити основні функції та напрями роботи служби. Розроблено комплекс статистичних показників для оцінювання діяльності служби управління персоналом.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА.** Служба управління персоналом, ефективність, оцінювання ефективності, управління персоналом, система оцінювання ефективності діяльності служби управління персоналом.

*АННОТАЦИЯ.* Обосновано необходимость оценки эффективности работы службы управления персоналом. Определены основные элементы процесса оценки эффективности деятельности службы. Предложено комплексную систему оценки эффективности деятельности службы управления персоналом, что позволяет отобразить основные функции и направления работы службы. Разработано комплекс статистических показателей для оценки деятельности службы управления персоналом.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА.** Служба управления персоналом, эффективность, оценка эффективности, управление персоналом, система оценки эффективности деятельности службы управления персоналом.

*ABSTRACT.* The necessity of the evaluation to efficiency to activity of the service of personnel management have been given. The cardinal element of the evaluation to efficiency to activity of the service of personnel management have been emphasized. The system of the evaluation to efficiency to activity of

*the service of personnel management have been proposed. The research improves the methods of calculation of effectiveness to activity of the service of personnel management with the usage of statistic information.*

KEY WORDS. Service of personnel management, effectiveness, evaluation of effectiveness, personnel management, system of the evaluation to efficiency to activity of the service of personnel management.

**Вступ.** Стан справ у сфері управління персоналом є визначальним щодо існування й розвитку будь-якого конкурентоспроможного підприємства. Саме тому служба, для якої управління працівниками є основною діяльністю, несуть значну відповідальність за процеси, що відбуваються в цій сфері. Визначити реальний внесок зазначеної служби у вирішення проблем підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства можна лише на основі розробки системи оцінювання ефективності діяльності служби управління персоналом. Отже, обрана тема дослідження є надзвичайно актуальною.

Актуальність обраної для дослідження теми підтверджується й численними роботами по цій проблематиці. Серед науковців, що працюють в зазначеному напрямку, слід виділити Л. В. Балабанова, А.Я. Кібанова, О. І. Марченко, Г. В. Щокіна тощо.

Так, наприклад, О. І. Марченко наголошує на тому, що показники оцінювання ефективності мають характеризувати якість, повноту, достовірність та своєчасність виконання функціональних обов'язків із врахуванням результатів роботи підприємства [1, с. 197]. Вона всі показники оцінювання ефективності умовно розподілила на наступні групи: показники економічної ефективності, ступеня укомплектування кадрового складу, ступеня задоволеності робітників і непрямі (другорядні) показники ефективності.

**Постановка завдання.** Проте, ще й досі багато ключових моментів, пов'язаних з методологічними аспектами оцінювання ефективності роботи служби управління персоналом, не отримали належної уваги, зокрема, це стосується обґрунтування системи показників оцінювання ефективності, що повинні відповідати вимозі об'єктивності та забезпечувати комплексність підходу до вирішення зазначеної проблеми.

**Результати.** Перш за все хотілося б відзначити, що поняття «ефективність» базується на співставленні витрат, що направленні на досягненні тієї або іншої мети, із результатами досягнення цієї мети. Але, щодо ефективності роботи служби управління персоналом, то цей підхід є занадто спрощеним. Пояснюється це тим, що результати роботи зазначеної служби є дуже специфічними. Разом із тим, варто підкреслити, що багато-

аспектність та багатоплановість роботи в сфері управління персоналом, її розпорошеність між керівниками різних рівнів управління суттєво звужує можливість виявлення вкладу служби управління персоналом у досягнення мети організації.

Автор статті переконаний, що оцінка ефективності роботи служби управління персоналом повинна мати комплексний характер і включати наступні блоки:

1. оцінювання економічної ефективності;
2. оцінювання організаційно-управлінської ефективності;
3. оцінювання соціально-психологічної ефективності.

Очевидно, що для кожного блоку оцінювання мають використовуватися власні критерії та методи. Проте, існують базові положення, що можна використовувати як методичну основу при організації роботи по оцінці ефективності діяльності служби управління персоналом. Всі вони впливають відповідно до цілей оцінювання. По-перше, необхідно виділити фінансово-економічну мету, сутність якої полягає у визначенні обсягів ресурсів, що виділяються для забезпечення діяльності служби управління персоналом. По-друге, виокремимо мотиваційну мету, яка направлена на підвищення ефективності та якості праці співробітників служби управління персоналом та керівництва. Нарешті, варто згадати й про адміністративну мету, яка безпосередньо пов'язана із процесом прийняття управлінських рішень (рис. 1).

Системоутворююча роль процедури оцінювання діяльності служби управління персоналом багато в чому визначається її інтеграцією в систему менеджменту організації. Виходячи з цього, технології оцінювання, що використовуються для визначення рівня ефективності роботи служби управління персоналом, мають задовольняти наступним вимогам:

- ◆ об'єктивність оцінки, що забезпечується наявністю обґрунтованих критеріїв, які визначаються до початку процедури оцінки;
- ◆ комплексність процедури оцінки, під якою розуміється оцінка рівня реалізації всіх без виключення функцій служби управління персоналом;
- ◆ науковість оцінки, тобто використання економіко-математичних методів і моделей, які дозволяють прогнозувати ефективність тих чи інших напрямів діяльності служби управління персоналом на перспективу;
- ◆ результативність використання висновків, отриманих по результатам оцінки, для забезпечення досконалості роботи служби управління персоналом та підвищення її ефективності.

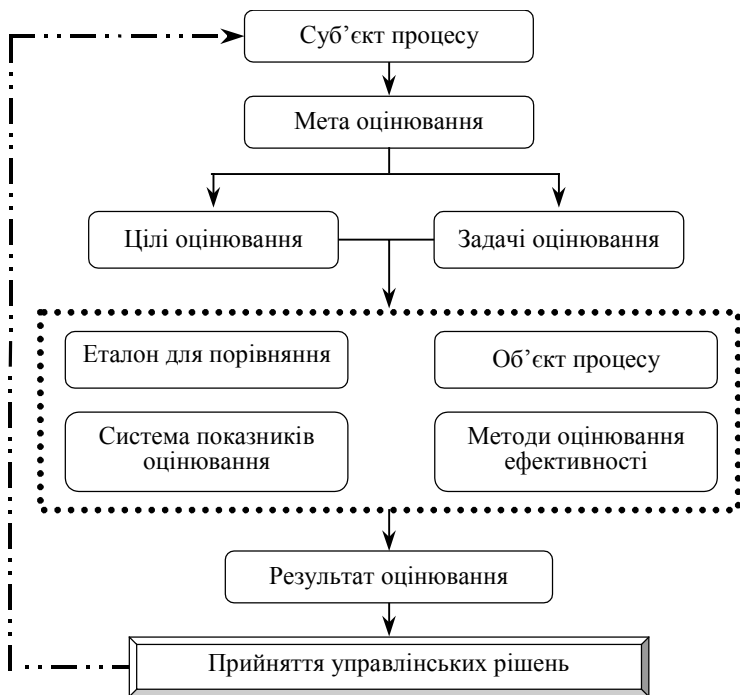


Рис. 1. Основні елементи процесу оцінювання ефективності діяльності служби управління персоналом

Варто також зазначити, що до експертизи діяльності служби управління персоналом доцільно залучати:

1) топ-менеджерів організації, які здійснюють поточний контроль роботи всіх структурних підрозділів організації;

2) незалежних експертів зі сторони, які можуть бути залучені в якості аудиторів для здійснення комплексної періодичної експертизи;

3) керівників та спеціалістів служби управління персоналом у рамках програми самоменеджменту структурних підрозділів;

4) працівників підприємства незалежно від посади, що вони займають, для визначення відношення останніх до існуючих кадрових процедур та заходів.

Щодо безпосередньо процесу оцінювання діяльності наголосимо, що в центрі уваги оцінювання результатів має бути розрахунок статистичних показників, які ми розглянемо й охарактеризуємо в цій статті.

1. Зміна чисельності персоналу в цілому по підприємстві та окремо по підрозділах:

1.1. Абсолютне відхилення:

$$\Delta Ч = Ч_{зв} - Ч_{б} . \quad (1)$$

1.2. Відносне відхилення:

$$I_{ч} = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{б}} , \quad (2)$$

де  $Ч_{зв}$  — чисельність персоналу в звітному періоді після реалізації заходів кадрової політики, осіб;

$Ч_{б}$  — чисельність персоналу в базисному періоді до проведення заходів, осіб.

Зазначений показник націлений на оцінювання кадрової політики в сфері укомплектування персоналом. Позитивне значення абсолютного відхилення, а також набуття показником відносного відхилення значення більше за 1 є свідченням ефективної роботи служби управління персоналом у цьому напрямі. Очевидно, що бажаний напрям руху цього показника — зростання.

2. Коефіцієнт відповідності рівня кваліфікації робітників та складності виконуваних робіт:

$$K_{від} = \frac{P_p}{P_{п}} , \quad (3)$$

де  $P_p$  — середній розряд виконуваних робіт;

$P_{п}$  — середній розряд працівників.

Розглянутий показник оцінює ефективність роботи служби управління персоналом у сфері розстановки кадрів. Зрозуміло, що значення коефіцієнту відповідності має прямувати до 1.

3. Коефіцієнт плинності кадрів (у цілому по підприємству, по категоріях і підрозділах, за причинами звільнення тощо):

$$K_{пл} = \frac{Ч_{пл}}{Ч_{со}} \cdot 100 , \quad (4)$$

де  $Ч_{пл}$  — чисельність працівників, що звільнилися за власним бажанням без поважних причин та внаслідок порушення трудової дисципліни, осіб;

Ч<sub>со</sub> — середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

Зазначений показник оцінює ефект від реалізації заходів по соціальному захисту, розвитку та стабілізації колективу. Бажаний напрям руху цього показника — зменшення.

4. Зміна виробітку на одного робітника в цілому по підприємству, по окремих групах, по підрозділах:

$$\Delta B = \left( \frac{V}{\text{Ч}_{\text{со}}} \right)^1 - \left( \frac{V}{\text{Ч}_{\text{со}}} \right)^0, \quad (5)$$

де V — обсяг виготовленої продукції, грн.

Індекси 1 і 0 відповідають значенням показників після та до проведення заходів (в звітному та базисному періодах відповідно).

Цей показник оцінює ефект від зміни системи мотивації до праці, підвищення кваліфікації, розстановки кадрів тощо.

5. Зміна чисельності персоналу, що пройшли підвищення кваліфікації та перенавчання в цілому по підприємстві та окремо по підрозділах:

5.1. Абсолютне відхилення:

$$\Delta \text{Ч}_{\text{об}} = \text{Ч}_{\text{об}}^1 - \text{Ч}_{\text{об}}^0. \quad (6)$$

5.2. Відносне відхилення:

$$I \text{Ч}_{\text{об}} = \frac{\text{Ч}_{\text{об}}^1}{\text{Ч}_{\text{об}}^0}, \quad (7)$$

де  $\text{Ч}_{\text{об}}^1$  — чисельність персоналу, що пройшли підвищення кваліфікації та перенавчання в звітному періоді після реалізації заходів кадрової політики, осіб;

$\text{Ч}_{\text{об}}^0$  — чисельність персоналу, що пройшли підвищення кваліфікації та перенавчання в базисному періоді до проведення заходів, осіб.

Даний показник оцінює ефективність роботи по підвищенню кваліфікації робітників.

6. Питома вага робітників, які працюють на ділянках із важкими та шкідливими умовами праці:

$$\text{ПВ}^{\text{шк}} = \frac{\text{Ч}_{\text{шк}}}{\text{Ч}_{\text{со}}}, \quad (8)$$

де Чшк — чисельність робітників, зайнятих на роботах із важкими та шкідливими умовами праці, осіб.

Зазначений показник оцінює ефективність роботи служби управління персоналом від заходів по оптимізації умов праці.

7. Індекс втрат робочого часу через різні причини, який визначається як частка втрат робочого часу по причинах у загальних втратах робочого часу:

$$I_{\text{врч}} = \frac{\text{ФРЧ}_{\text{пл } i} - \text{ФРЧ}_{\text{ф } i}}{\text{ФРЧ}_{\text{пл}} - \text{ФРЧ}_{\text{ф}}}, \quad (9)$$

де ФРЧ пл<sub>*i*</sub> — плановий фонд робочого часу із врахуванням *i*-го фактору (хвороби, прогули, простої і т.п.), год.;

ФРЧф<sub>*i*</sub> — фактичний фонд робочого часу із врахуванням *i*-го фактору, год.;

ФРЧпл — загальний плановий фонд робочого часу, год.;

ФРЧф — загальний фактичний фонд робочого часу, год.

Останній показник оцінює ефект від заходів щодо дотримання дисципліни, поліпшення соціального захисту персоналу, створення соціально-психологічного комфорту в колективі тощо.

**Висновки.** Проведене нами дослідження показало, що, поряд із підвищеною увагою до проблем оцінювання ефективності роботи служби управління персоналом, на жаль, ще й досі не існує єдиної системи оцінки, яка б дозволила комплексно вирішити зазначену проблему. Автором статті пропонується власна система показників, яка, на відміну від попередніх, націлена на з'ясування не лише економічної, а й організаційно-управлінської та соціально-психологічної ефективності.

Запропонована система оцінювання ефективності діяльності служби управління персоналом містить показники, які дозволяють відобразити основні функції та напрями роботи служби, тим самим набуваючи комплексного характеру.

## Література

1. Управление персоналом: Учебное пособие / Под ред. О. И. Марченко. — М.: Ось—89, 2004. — 224 с.

Стаття надійшла до редакції 12.05.2010 р.